التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة

جمال الدين غولام
جامعة محمد لمين دباغين سطيف2
jimy.benj@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2019/08/28؛ تاريخ القبول: 2022/08/05

- Strategy planning as an input to achieve organizational Development

Ghoulam djameledinne

Abstract: The objective of this paper is to capture strategic planning as an input to organizational development, in this article we address the contribution of strategic planning and its benefits to the development and improvement of the organization, by recognizing the concept of strategic planning and organizational development and their characteristics, as a mechanism for organizational development and its advantages.

The research has concluded that strategic planning is an effective mechanism that contributes to the organizational development of the institution. It provides an analytical study of the internal environment according to the current and future variables. Therefore, it provides a solid knowledge base and methodology that helps arrange the resources of the organization and harness it to activate its performance as required by the business environment.

Keywords: strategy; planning; strategic planning; organizational development; organization.

الملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى الإحاطة بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي، حيث نعالج في هذا

المقال مساهمة التخطيط الاستراتيجي وفوائده الداعمة لتطوير وتحسين المنظمة؛ من خلال التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي وخصائصهما، ودواعي وجودهما بمنظمات العصر، وصولا إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي كآلية للتطوير التنظيمي ومزاياها.

وقد توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي آلية فعالة تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، حيث يوفر دراسة تحليلية للبيئة الداخلية وفق المتغيرات الآنية والمستقبلية، وبالتالي يوفر قاعدة معرفية ومنهجية متينة تساعد على ترتيب موارد المؤسسة وتسخيرها لتفعيل أدائها وفق ما تتطلبه بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية:الإستراتيجية؛ التخطيط؛ التخطيط الاستراتيجي التطوير التنظيمي؛ المنظمة.

مقدمة:

لقد لاقى التخطيط الاستراتيجي إهتماما واسعا منذ بروز التوجه الاستراتيجي في مجال الإدارة؛ وتمحور أعمال المنظمة في العقد الأخير حول استراتيجية تحدد توجهها والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعد أحدث صورة في العملية التخطيطية، يعمل وفق نظرة تحليلية لمتغيرات البيئة بنوعيها العامة والخاصة.

وفي المقابل يعبر التطوير التنظيمي عن عملية تنظيمية داخلية تهدف إلى انتقال وتحول المنظمة من وضع غير مرغوب فيه، إلى وضع مرغوب، بالتحسين المستمر لمختلف إجراءات وقواعد العمل وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، وتحقيق مبدأ التطوير والإبداع في العمل لمواجهة المنافسة التي تميز سوق عمل منظمات العصر الحالي.

فاليوم تسعى المنظمات على مختلف أنواعها إلى تحقيق التطوير بالاعتماد على مداخل متعددة، كمدخل الموارد البشرية، مدخل

العمليات، مدخل التكاليف، مدخل الجودة...، وغيرها من المداخل التي تعتمد لتحقيق هدف تطوير المنظمة وتحسينها.

وبتعدد مداخل إحداث التطوير والتغيير التنظيمي، فإن التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال تفرض وجود مدخل متعدد الأبعاد، شامل لما هو داخلي، وما هو خارجي، لتحقيق أهداف المنظمة وتعايشها مع البيئة الخارجية، وهذا المنطلق لا يتحقق إلا بالاعتماد على نظرة تحليلية ذات بعد استراتيجي تعمل على الإحاطة بمختلف متغيرات العمل واستثمارها في صياغة استراتيجية واضحة ودقيقة، وهذا ما يثبت أن التخطيط الإستراتيجي أنسب مدخل لتحقيق تطوير وتحسين أداء المنظمة، كونه المدخل الوحيد الذي يمتد بين ما هو داخلي، وما هو خارجي، وكذا اشتماله على بعد استراتيجي تحليلي.

وعليه تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل وآلية للتطوير التنظيمي، من خلال الاستثمار في الأبعاد الاستراتيجية لهذا المدخل وكذا في المزايا والفوائد المحققة للمنظمة المعتمدة على نهج التخطيط ذو البعد الاستراتيجي.

فالتخطيط الاستراتيجي للتطوير التنظيمي بالمؤسسة يعد التوجه الذي تتبناها المؤسسات المتطورة التي أضحت تستثمر في مزايا وفوائد التخطيط الاستراتيجي نظرا لما يحققه من تفوق واستمرارية، فأهمية التخطيط على مختلف المستويات لا يمكن تجاهلها، ونظرا للتطورات المتسارعة وما أفرزته العولمة وجب توفر اليقظة والانتقال بالتخطيط إلى مستويات أكثر كفاءة وفعالية للوصول إلى تغيير وتطوير ناجع، من هنا برزت الحاجة إلى وجود التخطيط الاستراتيجي كآلية ومقاربة متبناة في العمل المؤسسي، وهذا ما يدفع بنا إلى طرح التساؤلات الآتية:

- كيف يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير التنظيمي بالمؤسسة؟

- ما الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي كمقاربة للتطوير التنظيمي وما هي مزاياه؟.

التخطيط الاستراتيجي، والتطوير التنظيمي، في ضوء التحديات البيئية:إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و التطوير التنظيمي شغل حيزا ضمن اهتمامات الباحثين والمسيرين باعتبارهما وجهان من أوجه الحداثة التي أوجدتها المتغيرات البيئية المختلفة، حيث انتقلت المؤسسة من نسق مغلق إلى نسق مفتوح على جميع الاحتمالات، مما أوجب العمل وفق مقاربات جديدة تضمن تعايش وتكيف النسق المؤسسي في بيئة شديدة التغير، وقد عملت مختلف النظريات إلى التأسيس لمقاربات جديدة تدعم تطور المنظمة وتقدمها، من هنا تبلورت مفاهيم جديدة كنتيجة حتمية للتغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع، على غرار " التخطيط الاستراتيجي، و" التطوير التنظيمي".

فمع بداية الستينيات من القرن العشرين بدأت تتشكل بوادر الممارسة الاستراتيجية بالمنظمة أين تم تبني خطوة أساسية في الإدارة اصطلح عليها " **التخطيط الاستراتيجي**" كحل وكمقاربة جديدة للتعامل مع معطيات العمل الداخلية والخارجية، من هنا أضحت المنظمات تسعى لتبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي كممارسة فعلية لتعايش المنظمة مع مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وكذا البيئة الخارجية، حيث بادر علماء الإدارة والتسيير إلى صياغة تعاريف مختلفة لهذا المفهوم دلالة عليه نظريا وميدانيا، فعرّف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية مستمرة يجري فيها المقابلة بين الأهداف والنتائج، وهو عملية تصحيح متواصلة يتطلب الملاحظة الدقيقة لجميع عناصر البيئة المحيطة والموارد والتوفيق بينها وبين أهدافها. وهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة".(قطيش،عبد اللطيف، 2013: 115)

وينظر " ستينر**Steiner**" إلى التخطيط الإستراتيجي استنادا إلى ثلاث مرتكزات أساسية، من حيث مستقبلية القرارات، وكونه كعملية، وكفلسفة، فعرفه على أنه:

" مستقبلية القراراتحيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل والإفادة من الفرص المتاحة وتفادي المخاطر، وهنا يعني أنه تصميما أو نموذجا للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

وكعملية: التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالإستراتيجيات والسياسات ثم الخطط إلى تنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة، وكيفية معالجة النتائج.

كفلسفة:يمثل التخطيط الإستراتيجيإتجاها وأسلوبا للحياة من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل وكذلك على استمرارية عملية التخطيط.

ويعرفه **تريجور/ زيمرمانTregoel\ Zimmerman**على أنه**:** "تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟، ومن ثم فهو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل".(خيري، أسامة، 90،2014)

من هنا انتقلت العملية التخطيطية بالمؤسسة من المستوى التشغيلي التقليدي إلى المستوى الاستراتيجي الحديث، وعرف التخطيط بعد جديد معبرا عنه بالبعد الاستراتيجي التحليلي، القائم على دراسة تحليلية دقيقة لمختلف المتغيرات.

وفي المقابل تكوّن مفهوم مركب حمل في طياته معاني التجديد والتحسين، والتحول، وفي بعض الحالات تم ربطه بالتغيير بالنظر إليهما كوجهان لعملة واحدة وهو ما يصطلح عليه العلماء والخبراء " التطوير التنظيمي"، وقد عرّف من منطلقات عديدة، فهناك من نظر إليه على : " أنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكّن المنظمة من التكيّف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات

الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية. (العميان، محمود سليمان، 2002: 344)

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن التطوير التنظيمي هو:" وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه، وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي" (جرادات، ناصر، 2013: 93)

في المقابل هناك فريق آخر يربط التطوير التنظيمي بمجموعة من المفاهيم التنظيمية كالتنمية الإدارية، التحسين، التغيير فيعرف من هذا المنطلق التطوير التنظيمي على أنه

وفقا للتنمية الإدارية: " تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين أبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب انتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل".

والتطوير وفقا للتحسين: " يعني تحسين الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، ويركّز اهتمامه على البعد التقني الفني.

أما التطوير وفقا للخطة فهو: " عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب، لها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية".

والتطوير وفقا لمخل العمليات فهو: " التجديد للوظائف التي تتوافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الإنجاز".

وعن التطوير وفق منطلق التغيير فهو: " يعبر عن مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها، ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة بيئة العمل واتجاهات العاملين، ورضاهم عن

وظائفهم، ولذلك فإنّه يتضمن تغييرا للمنظمة كلّها". (أفنان، عبد علي الأسدي، د.ت: 193).

من هنا يتضح لنا أن التطوير التنظيمي مفهوم مركب يحمل عدة معاني بمقاربات مفاهيمية متعددة، كونه عملية إدارية، مخططة تهدف إلى تحسين المنظمة وانتقالها من وضع إلى آخر وفق منطق الأفضلية، وعليه فهو عملية شاملة ومتكاملة تنعكس في مجموعة من الخصائص الدالة عليه ميدانيا ونظريا.

خصائص التخطيط الاستراتيجي، و التطوير التنظيمي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- "أداة مهمة لتوقع أهداف المنظمة لمدة طويلة.

- هو الطريقة التي فيها يخطط وتتوقع المنظمة قدرتها التنافسية، إنها عملية مستمرة في المستقبل، ويجب أن تطور المنظمة الخطط الاستراتيجية للعمل من آن لآخر".(شاندا، أشوك،2002: 150).

- "يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة.
- يتوجه عادة إلى المدى البعيد.
- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا.
- يركز على الفعالية، أي على حسن إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يعبر عن عملية رسمية ومنتظمة تفضي إلى تبني إستراتيجية مقصودة للتعامل مع العوامل البيئية.
- يهتم بالمستقبل واستقرائه إسنادا إلى الحاضر فهو عملية منظمة لتحديدالفرص والتهديدات المستقبلية".(بن سديرة، عمر، 2013: 237)

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي عملية تنظيمية تستهدف العلاقة بين المنظمة والمحيط، من خلال دراسة جميع المتغيرات دراسة تحليلية تفضي إلى رسم مسار المنظمة وصياغة استراتيجية على المدى البعيد لنجاح العمل، وتحقيق تكيف وتعايش المنظمة مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

جمال الدين غولام
jimy.benj@yahoo.fr

ويتميز التطوير التنظيمي كممارسة فعلية بالمنظمة بمجموعة من الخصائص والمميزات الدالة عليه ميدانيا ونظريا، تشمل:

- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.
- استهداف تغيير قيم واتجاهات الموظفين، ولذلك فإنّ الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغيرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغيرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- أنّه عملية تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء المنظمة بصفة مستمرة على تحسين أدائهم. (مرزوق، ابتسام إبراهيم، 2002: 54).

من هنا يمكن القول أن التطوير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى الانتقال بالمنظمة من حال إلى حال أفضل من منطلق بحوث وعمليات واقعية تستثمر في العلوم السلوكية وصولا، إلى تطوير سلوك المنظمة وفاعليها من أجل التحسين المستمر والمتواصل لتحقيق الريادة في السوق.

دواعي ومبررات التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي بالمنظمة:

تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها تغيير استراتيجيات عملها وتطويرها، قد تكون داخلية أو خارجية، وانصياعا لحتمية المنظمة نسق مفتوح، حيث تحصل على مدخلاتها

من البيئة الخارجية لتتم عملية التحويل إلى مخرجات على مستوى البيئة الداخلية، ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة الخارجية مرة أخرى، حيث تحرص على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها، وذلك باستخدام موردين متنوعين لتجنّب العجز في الموارد الخام إذ كانت تمارس نشاطا انتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمراريتها.

من هنا يمكننا القول أن مبررات ودواعي التخطيط الاستراتيجي؛ والتطوير التنظيمي اليوم ضرورة حتمية نتيجة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، وكذا الترتيبات المتعددة في البيئة الداخلية.

أ/ **العوامل الخارجية:** من بين العوامل الخارجية التي تعبر عن مبررات ودوافع إحداث التطوير بالمنظمة نذكر:

- التغيرات السياسية والاقتصادية:تفرض التغيرات السياسية والاقتصادية في مجال جغرافي موحد مجموعة من التغيرات على مختلف المنظمات العاملة في ذات النطاق الجغرافي بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تقوم المنظمات المتواجدة في ذلك الحيّز الزماني والمكاني بالتكيّف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات الاقتصادية والسياسية، وإن عدم الركون والتأقلّم مع هذه التغيرات من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة، وبالتالي عدم قدرتها على البقاء والاستمرار.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية أن تقوم المنظمة بردة فعل من خلال التأثر بتلك المستجدات، حيث تسعى للتكيّف والانسجام، وذلك بإجراء التغيرات والتطوير في أنشطتها التنظيمية والإدارية، ومن ذلك التغيير في القيم والأعراف والتقاليد.
- التغيرات البيئية والتقنية: تتمثل التغيرات البيئية والتقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيث بدأت

المعلومات منذ عام 1940م بالإنفجار والزيادة في المكتشفات التقنية، وهذه الزيادة كان لها تأثير في بيئة العمل ومهامها سواء من حيث نوعية الإنتاج، أساليبه، وكذا الهيكل التنظيمي، وتتمثل هذه الوسائل في الأجهزة الإلكترونية، الآلات الحاسبة، وسائل الاتصال الحديثة وغيرها. (خضير، حمود كاظم، 2003: 185).

في ظل التطورات المتسارعة والمتلاحقة على مختلف الأصعدة، سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا وثقافية فرضت حقيقة تعايش وتكيف منظمات القرن الحالي مع كل مستجد، مما أوجب على المنظمة تطوير أساليبها وفق خطط استراتيجية متكاملة الأبعاد، مما يحتم على المسيرين والإداريين تبني مداخل جديدة لتحقيق هذا الهدف، وكون التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل التي أثبتت قدرتها على دعم المنظمة وتكيفها، فإن تبنيه كممارسة واقعية لتطوير المنظمة من شأنه أن يحسن مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية.

ومقابل هذه المبررات والدواعي الخارجية التي تفرض وتبرر وجود التخطيط الاستراتيجي كآلية مدعمة للتطوير التنظيمي، فإنه توجد عوامل داخلية مرتبطة ببيئة المنظمة تشمل:

ب/ العوامل الداخلية:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر، وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة، فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب، معدل الدوران العالي تشكل عاملا لإحداث التطوير والبحث عن استراتيجية فعالة للتغيير، حيث تعتبر المشكلات في بعض الأحيان بمثابة الإشارة الخضراء للإنطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي والتطوير، وفي مجال المعاصرة فإن التطوير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الخطط والاستراتيجيات، فيحصل للتنظيم تغييرا في الأساليب والأهداف، بمعنى تغيير في الأسس وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها الأفراد. (راوية، حسن، 2004: 346).

تتمثل الأساليب المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي في الأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، حيث تتمثل هذه الأسباب والمبررات في:

- انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة نتيجة انتهاجها أسلوب مركزي في التعامل معهم، وفرض الرقابة، مما يشكل نوع من الاضطرابات في علاقات البيئة الداخلية للمنظمة.
- عدم القدرة على المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد، هو التطوير الكلي والتجديد الشامل للعناصر ومقومات المنظمة.
- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم فيخف إبداعهم وحماسهم وتنخفض إنتاجيتهم في العمل.
- زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة، وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة. (توفيق، عبد الرحمن، 2004: 76).

من هنا تبرز ضرورة إعادة ترتيب البيئة الداخلية بتجاوز المعوقات والانحرافات المتعلقة بالعوامل التنظيمية المختلفة بشريا، ماديا، وماليا، وهذا لا يتحقق إلا بوجود تخطيط استراتيجي هدفه إحداث تغيير في مختلف الأنشطة الداخلية لتواكب المنظمة مختلف التطورات وتطور من أساليب عملها في نطاق البيئة الداخلية.

مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي كعملية وممارسة واقعية بمراحل، تلخص في ثلاث خطوات أساسية تتمثل في:

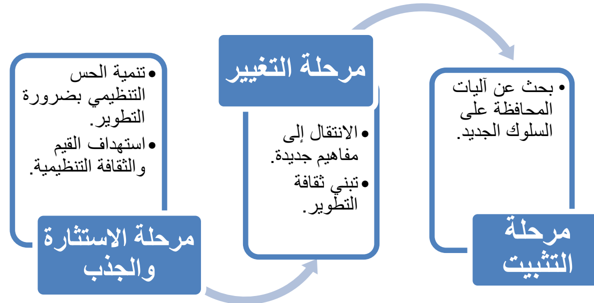
أ/ مرحلة الاستثارة والجذب: في هذه المرحلة يثار في ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب انتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم، ويطلق على هذه المرحلة " الإذابة.

ب/ مرحلة التغيير: تطور الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى

هذه المرحلة بأنّها ليست فقط مرحلة تدخل، بل إنّها مرحلة تعلّم أيضا، أين يكتسب فيها كل الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطا جديدة من التصرّف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشكلاتهم في التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلّمها، وتطبيق التغيير من خلال أدواته ووسائله، ويطلق على هذه المرحلة " الإبدال".

ج/ مرحلة التثبيت: بعد التوصل إلى نتائج السلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية التغيير الذي يتم التوصل إليه وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والميزات التي حققت من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة " التجميد". (عاطف، محمود عوض، 2012: 416).

وعليه يمكن القول أن إحداث التطوير التنظيمي يكون وفق مرحلة تمهيدية تعكس مباردة المنظمة في نقل أنماط الثقافة والقيم المدعمة للإبداع والابتكار، أي تنمية الحس التنظيمي لدى الفاعلية من أجل تبني هذه الممارسة من خلال استهداف الثقافة التنظيمية وقيمها داخل المنظمة، بعد هذه المرحلة يحاول الفاعلون بالمنظمة ممارسة ما تم غرسه في الثقافة الجديدة، حيث يحاولون إحداث التغيير والانتقال إلى سلوك تنظيمي جديد لتطوير المنظمة، بعد إحداث التغيير تبقى ضرورة البحث عن آليات للمحافظة على هذا السلوك، وتتم هذه العملية في إطار ترابط وتكامل بين المراحل الثلاث، كما نوضحه في الشكل الآتي:



المصدر: إعداد الباحث

أهداف التخطيط الاستراتيجي مقابل أهداف التطوير التنظيمي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي كعملية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالمنظمة من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة والتكيف مع التغيرات الطارئة، وعليه فأهدافه تتمثل في:

- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها.
- يعمل على توفير البيانات الضرورية.
- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة.(بوكروح، مخلوف، 2009: 28)
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- وضع الإطار العام للإستراتيجية، وتحديد نظام الرقابة وتقييم الأداء.
- إعداد القيادات وتزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة.(أسامة، محمد، 2007: 268).

في المقابل يركز التطوير التنظيم على ثقافة المنظمة والسلوك والعلاقات، وكذا الهيكل التنظيمي وعمليات التفاعل الإنساني داخل المنظمة، وهذا ما نلمسه من خلال مراحل التطوير التنظيمي السالفة الذكر، كما تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف

حجم ونوع المشكلات في المنظمة، إلاّ أنّه توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات، نوجزها في النقاط الآتية:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات. (عبد الباقي، صلاح الدين، 2005: 346).

يعمل التطوير التنظيمي وفق نظرة شمولية لتحسين المنظمة من مختلف جوانبها، لحل المشكلات التي تواجهها على المستوى الداخلي والخارجي، وهذا الهدف العام يسعى التخطيط الاستراتيجي تحقيقه وفق منظور تحليلي ذو بعد استراتيجي.
من هنا نستنتج أن أهداف التخطيط الاستراتيجي كخطوة إدارية هامة تتداخل مع أهداف التطوير التنظيمي، مما يعكس ضرورة التخطيط الاستراتيجي للتطوير لتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

التخطيط الاستراتيجي كآلية للتطوير التنظيمي بالمنظمة:

خطوات التخطيط الاستراتيجي التطوير التنظيمي:

تمر عملية التخطيط والتطبيق للتطوير التنظيمي بشكل محدد بالخطوات التالية:

أ- تحديد الحاجة إلى عملية التطوير: وذلك بالتعرف على مشاكل المنظمة، كما تتضمن كذلك الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية لعملية التطوير، وتتضمن كذلك التشخيص للمشاكل، وجمع المعلومات عن هذه المشاكل، ومشاركة أفراد المنظمة في جمع هذه المعلومات، وبالتالي يتم تحديد الهدف من عملية التطوير.

ب- اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي الذي سيقوم بعملية التطوير لأجل إيجاد بيئة آمنة ومناسبة لعملية التطوير، لذلك يجب البحث عن فريق العمل المؤهل والمدعم بالمعرفة والخبرة والمصداقية والثقة من قبل الإدارة العليا.

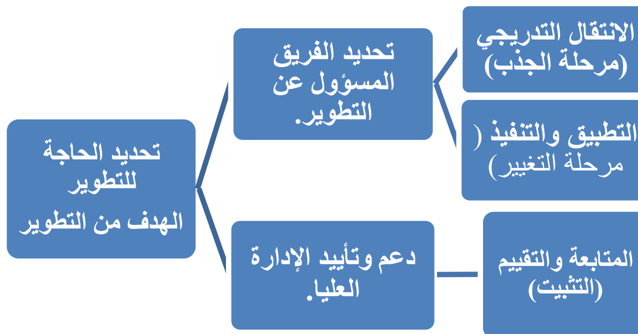
ج- الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا في المنظمة على عملية التطوير التنظيمي، لأنه لابد من اقتناع الإدارة العليا ودعمها وبيان الهدف الأساسي من عملية التطوير، وتحديد الصورة الكاملة لعملية التطوير على مستوى المنظمة ككل.

د- التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الاعداد لعملية التطوير إلى مرحلة التطبيق، وتقوم الإدارة العليا باقناع العاملين لديها بأهمية والفوائد المترتبة على عملية التطوير، كما يتم أيضا تحديد طرق التغلب على عملية مقاومة التغير وكذلك بيان الوسائل والطرق للتغلب على الضغوطات والتوترات المحيطة بهذه العملية.

ه- التطبيق والتنفيذ الكامل لعملية التطوير، وتحديد مراحل عملية التطوير، مع تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل.

و-متابعة وتقييم عملية التطوير، وبيان الانحرافات إن وجدت، وكذلك القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لهذه الانحرافات، وذلك بهدف تحقيق أهداف عملية التطوير في المنظمة.(عبد الباقي، صلاح الدين، 2005: 97-98)

الشكل (02): يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي للتطوير التنظيمي.



المصدر: إعداد الباحث.

يعمل التخطيط الاستراتيجي للتطوير التنظيمي وفق خطوات أساسية تنطلق من تحديد مدى حاجة المنظمة لإحداث التطوير، وكذا الأجزاء المستهدفة، بعدها يتم تشكيل فريق مختص في التطوير من أجل وضع وصياغة استراتيجية مناسبة للتطوير وفق ما تم رصده من تحليل لمختلف المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، في المقابل الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا من خلال مصادقتها على البديل الاستراتيجي المختار ودعمها لفريق العمل، من هنا تبدأ مهمة فريق التطوير في تطبيق الاستراتيجية المختارة وتنفيذها وفق خطوات والمراحل الثلاث للتطوير التنظيمي المعبر عنها بالجذب، التغيير، التثبيت، وهذا في إطار رقابة استراتيجية لرصد الانحرافات وتصحيح ما يمكن تصحيحه، وتغيير ما يجب تغييره.

تصميم استراتيجية التطوير التنظيمي:

إن تصميم استراتيجية التطوير التنظيمي واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ولأن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي من أجل إحداث التطوير التنظيمي تمليها الظروف القوية التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي على حد سواء بعد أن تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض.

ويركز التخطيط الاستراتيجي عل العلاقة طويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، فهو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، والتكنولوجية، ومدى توافر العناصر الانتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة ومجابهة تحديات معينة من قبل المنظمة.(دودين، أحمد يوسف، 2014: 96)

كما أن تصميم استراتيجية للتطوير التنظيمي أضحى ضرورة في ظل مختلف التحديات البيئية فإن الاهتمام بصياغة استراتيجية تتماشى مع امكانيات المنظمة ومؤهلاتها أمر لا يقل أهمية، حيث يجب أن

تتصف الاستراتيجية المصممة بالفعالية والواقعية من جهة، وأن تتوافق مع مؤهلات المنظمة المادية والمالية والبشرية من جهة أخرى، وهذا يتحقق من خلال الدراسة التحليلية لمتغيرات البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ومتغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وما تحققه من مزايا تفيد المنظمة في تطوير أساليب عملها والانتقال بها من حال إلى حال أفضل.

البدائل الإستراتيجية للتطوير التنظيمي:

يعتمد التطوير التنظيمي على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية، وبالنظر لما يحرص عليه رجال التطوير التنظيمي هو التغيير المستمر وصولا إلى منظمة تستطيع أن تتعامل مع المستقبل بعقلية علمية احترافية تعتمد على البعد الاستراتيجي، ويمكننا أن نميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير، تتمثل في:

أ/ إستراتيجية التطوير الجزئي: تركّز جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار عدد محدود منها، وعلى ضوئها يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تدريب الإدارة العليا، أو تطوير نظم المعلومات، فهي محدودة النطاق وأثرها على مستوى الإدارة محدود.

ب/ إستراتيجية التطوير الأفقي: تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد محدود من العناصر، لكن التطوير يؤثر على كلّ أو أغلب مما يضع حدود على الفعالية النهائية لجهود التطوير، ومنها: وصف وتوصيف الوظائف، تطوير الهياكل التنظيمية للمنظمة، وعليه يعاني النظام الإداري من قصور شديد يقتضي حلا عاجلا يشمل معظم جوانب المنظمة.

ج/ إستراتيجية التطوير القطاعي: تركز هذه الإستراتيجية على جهود التطوير التنظيمي التي تختار عددا محدودا، وتركّز على متطلبات التطوير، رفع مستوى أداء المنظمة، وتحتوي على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكوّنة للأداء، من خلال تشخيص مواطن الضعف في الأداء، وعليه تعتبر نموذجا للتطوير المتكامل في النظام الإداري، ويشمل تشخيص ودراسة احتياجات التطوير للهياكل التنظيمية

والوظيفية وأنظمة التخطيط، وكذا نظم المعلومات وتقييم الأداء، إضافة إلى هياكل الأجور والحوافز واختيار القيادات.

د/ استراتيجية التطوير الشامل: تركز هذه الإستراتيجية على جهود التطوير التنظيمي لمختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية كل أو أغلب مجالات المنظمة، ويعتمد في نجاحها على الإدارة السياسية، والمقومات المجتمعية الكلية التي تدعم التطوير، وفعالية الدور الرقابي، وكذا تطوير وتغيير النظم. (أفنان، عبد علي الأسدي، د. ت: 194).

مزايا التخطيط الاستراتيجي لتطوير المنظمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد صورة من صور التخطيط، أين برزت أهميته في إطار مقاربة "النسق المفتوح"؛ المعبر عن علاقة الاعتمادية بين المنظمة وبيئتها، حيث أكدت الأبحاث أن التخطيط الاستراتيجي يوفر للمنظمة قواعد التعامل مع مختلف المتغيرات، مما يبرز أهميته على مختلف الأصعدة، والنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كمدخل أو آلية لتحقيق التطوير بالمنظمة له مزاياه وفوائده المتعددة، كونه يعكس تبني مقاربة حديثة والعمل وفق دراسة تحليلية عميقة لصياغة استراتيجية فعالة لتطوير المنظمة جزئيا أو كليا.

فالتخطيط الاستراتيجي للتطوير التنظيمي له مزايا متعددة، نذكر منها:

- "يعمل على تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والعاملين؛
- يساهم التخطيط الإستراتيجي مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية، كما يعمل على توظيفها من أجل تطوير المنظمة؛
- يؤدي إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين الإداريين، ويساعد على توفير الخبرات البشرية والكوادر التي تتوافق مع إحتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة.(الحريري، محمد سرور، 2012: 51)

مناقشة النتائج

من خلال الدراسة الوصفية التحليلية التي قمنا بها في بحثنا حول التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير التنظيمي نصل إلى أن كلا

المتغيرين مفهومين يعتبران مقاربة حديثة تدعم قدرات المؤسسة وتطورها وفق ما تتطلبه بيئة الأعمال، فالتخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير وتحسين المؤسسة آلية ومقاربة فعالة تمكن من تطوير الأداء الداخلي والخارجي وفق مستوياتها المختلفة، كما نصل إلى صياغة الاستنتاجات الآتية:

- يعد التخطيط الاستراتيجي آلية فعالة قادرة على الاستثمار في القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة، مما يساهم في بناء أداء داخلي ناجع، كونه آلية تعمل على إعادة ترتيب البيئة الداخلية من خلال إقامة تحليل استراتيجي داخلي لها يخلص إلى تحديد نقاط القوة واستثمارها، كما يرصد نقاط الضعف ويعمل على تحسينها وتفادي أثارها السلبية.

- يرتبط التطوير التنظيمي كمقاربة للنهوض بالمؤسسة بالاستراتيجية المختارة نتيجة التخطيط الكفء ذو البعد الاستراتيجي، كون خيار التطوير والتحسين يحتاج إلى وجود خطة ذات بعد استراتيجي متكاملة الأبعاد من أجل إحداث التغيير والتحسين المطلوبين بالمؤسسة.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي كأحدث مقاربة في تسيير المؤسسات في بناء قاعدة متينة لإحداث تطوير تنظيمي على المدى القريب وعلى المدى البعيد، كون التخطيط ذو البعد الاستراتيجي يعمل وفق مقاربة تحليلية لمختلف المتغيرات على مستوى البيئة العامة، وعلى مستوى البيئة الخاصة مما يوفر خطة عمل ديناميكية تتوافق مع مختلف المستجدات.

- توجد علاقة تداخل وتكامل بين التطوير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي كصورة لمؤسسة ناجحة، كونهما يعبران عن هدف واحد تسعى المؤسسات على مختلف أنشطتها للوصول إليه، ممثلا في التكيف وتحسين أساليب العمل من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

- يتطلب التخطيط الاستراتيجي توفر مجهودات مادية ومالية كبيرة للنهوض بالمؤسسة، كون آلية تعمل على الاستثمار في مختلف المتغيرات على المستوى الداخلي والخارجي.

جمال الدين غولام
jimy.benj@yahoo.fr

- لإحداث التطوير التنظيمي الناجح لابد من الاعتماد على الخيار الاستراتيجي المناسب والاستثمار في مختلف البدائل المتاحة، وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة التحليلية الاستراتيجي، أين يتم الاعتماد على أفضل البدائل المتاحة وفق ما يتطلبه السوق.

- يعد التخطيط الاستراتيجي مدخل فعال لتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات ما بعد الحداثة، نتيجة المقاربة التحليلية لمختلف المتغيرات.

الخاتمة:

في الأخير نصل إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في خصائصه الأساسية، وتبنيه كمدخل ومقاربة في التطوير التنظيمي من شأنه أن يحقق للمؤسسة الريادة، وكذا الوصول إلى الفعالية المطلوبة، فمتى طبقت خطوات التخطيط الاستراتيجي بكل احترافية، فإن هذا سيحدث نقلة نوعية في أساليب عمل المنظمة، ويدعم ثقافة الإبداع والابتكار من خلال توفر قاعدة معلومات حول مختلف متغيرات العمل داخليا وخارجيا، وبذلك تحقق المؤسسة التحول والتغيير الساعية إليهما من أجل التطوير المستمر، لضمان استمرايتها وتحقيق مكانة في سوق شديدة المنافسة.

فاليوم ظروف عمل منظمات ما بعد الحداثة تفرض التخطيط الاستراتيجي كمدخل في مختلف العمليات التنظيمية كونه يعمل وفق مقاربة تحليلية ذات بعد استراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة، وباعتبار التطوير التنظيمي هدف تسعى مؤسسات العصر الحالي إلى تبنيه من أجل التحسين والتغيير، فإن التخطيط الجيد له هو ما يضمن تحققه وتبنيه وفق ما تسعى المؤسسة إليه.

من خلال دراسة وتحليل متغيرات الدراسة معبرا عنها بالتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وفاعل في تحقيق التطوير التنظيمي كمتغير تابع نصل إلى طرح المقترحات الآتية:

جمال الدين غولام
jimy.benj@yahoo.fr

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد صورة من صور التخطيط لابد من الاستثمار في جزئياته وأساسياته للوصول إلى تحقيق الفعالية والكفاءة.

- التطوير التنظيمي عملية معقدة ومتكاملة تمكن المؤسسة من ترتيب بيئتها الداخلية إذا ما تم تبنيه كمقاربة للوصول إلى أداء مؤسسي كفء.

- التخطيط الاستراتيجي، والتطوير التنظيمي صورة لوجه واحد يعبر عن كفاءة وفعالية المؤسسة، بما يضمن لها الاستمرارية والتكيف مع مختلف متطلبات العصر.

- تواجه مؤسسات القرن الحالي تحديات تكنولوجية ومعرفية مختلفة توجب تحيين أساليب تسييرها والتحوّل نحو النهج الاستراتيجي كونه قادر على الوصول إلى مؤسسة ديناميكية متفاعلة.

- للوصول إلى مؤسسة وطنية قادرة على النهوض بالاقتصاد المحلي أفاق 2030، على القيادات العامة والمسيرين التوجه نحو تطوير تنظيمي بالاستناد إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره آلية تساهم وتدعم قدرات المؤسسة الداخلية والخارجية، وتسير بالمؤسسات وفق النهج الصحيح استنادا إلى متغيرات السوق المحلية وكذا متغيرات السوق العالمية.

المراجع:

- ابتسام إبراهيم مرزوق (2002).فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أسامة، محمد وآخرون (2007).**الإدارة والتخطيط التربوي**،ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- أفنان عبد علي الأسدي. قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة.
- الحريري،محمد سرور(2012).**طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية**، عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان(2002).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الأردن: دار وائل للنشر.
- بوكروح، مخلوف.(2009).**مدخل إلى إدارة الثقافية**،الجزائر:مطابع حسناوي.
- توفيق، عبد الرحمان (2004). **أساليب إحداث التغيير –منهج تنمية الموارد البشرية**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
-جرادات، ناصر وآخرون.(2013).**إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع.
- خضير، حمود كاظم (2003). **السلوك التنظيمي**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
-خيري، أسامة.**القيادةالإستراتيجية**.(2014).عمان:دار الراية للنشر والتوزيع.
- راوية، حسن (2004). **السلوك التنظيمي المعاصر**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- دودين،أحمد يوسف.(2014).**إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شاندا، أشوك شليا كوبرا.(2002).**إستراتيجية الموارد البشرية**، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عمربنسديرة .(2013).التخطيط الإستراتيجي – الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسةالصغيرة والمتوسطة الجزائرية-) مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.

-قطيش، عبد اللطيف.(2013).**الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق**،بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.

- محمود عوض عاطف (2012). دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول.

للإحالة على هذا المقال:

- جمال الدين غولام، (2023)، « التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة ». **المواقف**، المجلد: 19، العدد: 01، جوان 2023، ص. ص 42- 64.